

细节与流程

龚其国 著

做事的科学

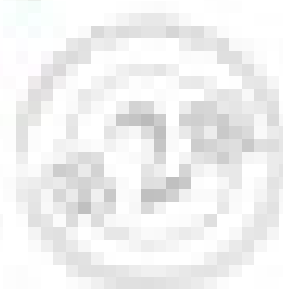
科学决定效率，思维决定作为
为什么企业这么忙，而效率这么低？

第2版



机械工业出版社
China Machine Press

科学出版社



做事的科学

科学出版社

科学出版社



科学出版社

做事^的科学

细节与流程

龚其国 著



机械工业出版社
China Machine Press

您知道中国企业与世界企业的差距吗？差距之大可能让您感到吃惊。本书力图向您阐释这其中的秘密，通过科学做事之法、正确执行之术，让您明白企业成功之道——关注细节，完善流程。本书开发了几个简单的游戏让您理解和实际感受本书阐述的基本规律。正确的做事方法很重要，其来源于科学的思维，科学不是高高在上的东西，只要我们多思考，科学就伴随着我们。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

做事的科学：细节与流程/龚其国著. —2版. —北京：机械工业出版社，2009.8

ISBN 978-7-111-27984-6

I. 做… II. 龚… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 137415 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：张 杨 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009 年 8 月第 2 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-27984-6

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010)68326294

投稿热线：(010)88379007

写给读者

本书的第2版和读者见面了，从读者的反馈来看，本书的第1版阅读起来并不是很轻松，这与我的初衷相差较远。

写作本书的意愿源于当前的管理类图书市场，我把现在的管理类图书市场分为两类：一类是严肃的教科书，理论性强，逻辑严密，需要花费心思学习；另一类就是纯粹的故事型，通俗易懂，缺乏理论性和思维方法。我希望把这两者结合起来，尽可能通俗地讲解基本理论和思维方法。我的设想是只要具有初中文化就可以看懂。但从学生的反馈来看，虽然本书所涉及的知识并不高深，但是要了解详情却需要静下心来阅读，从前往后一步步推进才容易弄明白。

无论是教育还是读书，作为学生或者读者，大概都喜欢轻松愉快，有人说，管理书籍要一看便懂，一用就灵。因此对我来说，无论是作为老师还是作者，满足学生和读者的需要是义不容辞的。不过我也常常思考一个问题，那就是常说的核心竞争力，无论个人还是企业的优势都体现在其核心竞争力上，而且关键的关键是其所具有的核心竞争力具有不可替代性，那么一看便懂的知识可否成为核心竞争力呢？很显然，大众轻松获得的知识很难说具有不可替代性，这样说来，读书时思考得越多，所获得的知识越具有不可替代性。所以我期望读者能够打开思维，在阅读的过程中遇到任何问题都可以和我联系。我的联系方式：gongqg@gucas.ac.cn；idea20080808@sina.com，博客：轻击爱迪尔思，<http://blog.sina.com.cn/changeideas>。

推 荐 序

一年实践，感受质变

2008年，我曾为本书第1版写了推荐序，主要从我的职业角度，结合人们的生活，谈论了自己阅读该书后的一些收获，特别是引起我浓厚兴趣的变动性问题。不论是我们的工作还是生活，变动性都是导致人们压力大、焦虑、烦躁、不安的罪魁祸首，但变动性又是客观存在的，人们会因为医保体系不健全、社保不落实、孩子上学、失业等问题而感到压力大；人们也会因为难以适应社会变化快、工作内容变化大、工作节奏快等问题而感到压力大，进而感到不幸福。该书为人们提供了标准化、趋同法——分类、流程均衡和混同法等方法用来减少变动性，希望大家可以通过阅读，在绝对的变动中寻求相对的不变，深刻认识事物发展变化的客观规律，做正确的事，并正确地做事，降低无价值的工作，减轻压力，提高工作效率和工作质量，增加成就感和幸福感。

2009年，正逢本书第2版出版之时，作为金融企业的运营总监，我来谈一些我在管理工作中应用本书的收获、体会，希望能给读者一些启迪。

与其他工作相似，运营管理工作需要研究的也是做事的科学问题，即做正确的事和正确地做事。首先我们要对业务进行深入研究，将纷乱的工作按照一定的标准进行分类，使得每类业务具有可比性，增加共性和普遍性，减少个性和特性，有效降低同类业务的变动性；对于每类业务，通过业务研究，深刻理解业务，制定业务流程，将一项业务划分为若干个环节——工作阶段或更为具体的可操作性工作，建立、优化业务流程——各种不同的具体工作的逻辑关系，解决了做正确的事的问题；设定做事的程序——先后顺序，对于业务流程中每个环节的业务，通过制定规范，明确工作主体、工作标准、工作方法等，解决了正确地做事的问题。

一年来的工作实践使我体会到，科学地做事，其一，能够大大减少不必要的、没有价值的工作，有效提高工作效率，较为保守地估计，工作效率应该提高了20%以上；其二，业务环节之间的工作无缝衔接，减少甚至杜绝工作遗漏的问题，

大大提高了工作质量，过去工作不规范，往往遗漏一些必须做的工作，或是某项工作重复做几遍，不但影响工作效率，更严重的是影响工作质量，现在按照规范运营，基本保障了工作质量；其三，通过规范，建立了正确做事的方法，取得了效率和质的双赢；其四，各个环节的工作按照业务流程有条不紊地进行，工作秩序井然；最后一点体会，也是最重要的一点体会是，贵在坚持、贯彻执行，任何一项新的运营模式在执行中都会或多或少地遇到习惯势力的阻碍，我们的运营工作也是如此。起初，员工们不理解，普遍存在抵触情绪，但经过一年多的坚持和执行，现在已经得到了员工的认同，并从中受益，大家感觉轻松了、工作有效了。总之，一年来的创新实践，不仅使运营管理工作有序进行，工作效率和工作质量大大提高，甚至还有一些空闲时间来进一步研究运营管理工作的深层次问题，应对运营管理中的问题更加自如、从容，同事之间的工作关系更为协调，运营管理团队更具有战斗力，自己有了成就感和幸福感。

作为一名运营总监，通过学习、实践，我认为本书从中国的实际出发，用小故事阐述大道理，能够诠释中国人普遍存在的压力大、感觉累的现象背后的深层次原因，同时也提出了减轻压力、应对变化、提高幸福感的思路、理念，我相信读完本书，对于提高企业的运营管理水平和人生的幸福感都会大有益处。让我们共同打开智慧之门，运用《做事的科学：细节与流程》顺利渡过累、压力大、烦躁、焦虑、不安等烦恼之海的波涛，转烦恼为菩提，化波涛为平静，到达幸福的彼岸。

王建果

前 言

萧条管理学

1929 ~ 1933 年的世界经济危机促使凯恩斯的萧条经济学诞生，传统经济学认为经济应该放任市场这只无形的手来调节，价格机制会让资源流到最有价值的地方。然而经济危机让人们对此产生了疑问，虽然市场这只无形的手从长期来看总能达到目的，但是正如凯恩斯所言，从长期来看，我们都已经死了。为了尽快地解决问题，从短期来看，凯恩斯认为，产生经济危机的原因是有效需求不足，因而需要政府这只有形的手增加有效需求来刺激经济。而基于此，凯恩斯创立的现代宏观经济学也被称为萧条经济学。经济学往往被认为是解决与市场相关问题的学问，而与经济学相关的管理学往往被认为是解决与企业现场相关问题的学问。在经济萧条时，我们需要凯恩斯的萧条经济学，那么对我们的企业来说，是否需要相应的萧条管理学呢？

在经济兴旺的时候，市场就业充分，需求旺盛，到处都有机会，企业只要有资本、有想法，就不怕没有市场。这个时候无论个人还是企业往往都是机会主义者，市场这只无形的手把资源迅速地引到能够获取最大利润的地方。即使在一些投资巨大、存在高风险的行业，企业往往也会不顾一切地冲进去攫取高额利润。这个时候我们企业的脑子里一直闪烁的念头就是机会、机会，还是机会。因此，一切管理都围绕机会这个中心展开。前些年，我们常常听说的是，企业只要拿到一块地比什么都强，所以我们看到无论是做服装的、造电器的、卖电器的还是搞运输的都争先恐后地投入到地产领域。

然而当经济危机到来后，需求立即萎缩，机会仿佛一夜之间消失得无影无踪，企业根本来不及跑出曾经为它们带来高利润的产业。这个时候我们企业的头脑里闪烁的又是什么念头呢？有些企业在经济危机刚刚有点苗头的时候就喊出了过冬的口号，而且这些企业并没有进入曾经的高利润行业。所谓“过冬”是什么意思呢？在华为的任正非看来，在经济萧条时，市场经济中的过剩就像绞杀战一样

任正非说：“绞杀战是什么呢，就如拧毛巾，只要拧出水来，就说明还有竞争空间，毛巾拧断了企业也完了。只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状态。”

任正非的话道出了萧条管理学的真谛，那就是不断地从毛巾中拧出水。而这正是被誉为“改变世界的机器”的日本丰田企业的经营哲学。丰田总裁张富士夫说，管理丰田与其说是驾驶汽车，不如说“更像是拉着手推车在一个陡峭的山路上奋力前行，整个路途充满艰难险阻，只要稍有松懈，哪怕只是松口气，我们也会失去前进的势头，坠落谷底。”丰田时刻都抱着深刻的危机感，任何时候都认为企业处于最艰难的时刻，把任何时候都看成经济萧条期，因而丰田的口号是要“不断地从干毛巾中拧出水”。丰田的管理哲学说明，萧条管理学不仅是在萧条时期的管理学，而且企业要把任何时候都看成萧条时期，如履薄冰、未雨绸缪。

那么如何不断地从毛巾中拧出水呢？

不断地从毛巾中拧出水存在于我们每天做的每一件事情中。只有明白做事的基本道理，才能掌握不断从毛巾中拧出水的核心思想和基本方法。本书的目的就是为企业家、一般管理人员和员工讲述这样做事的萧条管理学道理。

萧条管理学的道理不仅仅能够在经济萧条时帮助企业“过冬”，而且能够帮助企业做强做大，因为经济萧条时练就的“过冬”本领在经济景气时就会成为企业的核心能力，成为企业的 DNA。当市场兴旺时，只要不断地复制这种 DNA，向全球复制，进军全球 500 强就不是梦。

萧条管理学要求管理人员关注每一个细节，然而管理人员往往会在“细节如此之多”和“细节关乎成败”之间困惑。本书会告诉你只要建立流程导向的管理思维并且运用流程管理的方法就能够管理好每一个细节。

萧条管理学要求尽可能避免让员工做无用的工作，员工要坚持每天不断地改善自己的工作，提高效率和质量水平，向当代中国工人的杰出代表许振超学习，做好每一个细节。

全书分为 8 个部分，分别是引子、明道篇、求法篇、优术篇、立势篇、战略篇、素质篇以及游戏。

第一篇明“道”，讲述做事首先要进行思维革命。虽然常说知易行难，但对于思维革命来说，却是知难行易。我们曾被西方列强用坚船利炮打开国门，但是我们在向西方学习的时候却坚持“西学为用，中学为体”，这与日本人“脱亚入欧”的思维革命相隔何止十万八千里！从某种意义上说，西学主要指科学，近 500 年来的历史发展就是科学的发展，正是因为科学开启了人类的创新思维，才为人类带来了难以想象的技术革命。日本人的“脱亚入欧”的本质就是建立科学的思维，

而对中国人来说，建立科学的思维并不容易，尤其是在管理工作中建立科学的思维。本篇会让你明白科学思维的重要性。

第二篇求“法”，探求做事的基本规律，这部分内容讲述做事的两个规律，这两个规律是科学规律，是客观存在的自然法则，也是本书的基础。只有理解了这两个规律，才能理解后面讲到的做事方法，也才能在工作中举一反三。

第三篇优“术”，寻求做事的规律和高效做事的各种方法：标准化、趋同法和混同法。这些方法正是麦当劳成功的秘诀。

第四篇立“势”，即建立企业长久的优势。本书讲述把事情做到最好，达到完美，建立优势的方法。这需要企业上下具有持之以恒的乌龟精神，欲得完美，必先暴露问题，持续改进，坚持10年，可得傲视群雄的优势。

第五篇探讨了战略与细节的关系，战略是做正确的事，细节不仅是为了实现战略而要做正确的每一点细微之处，而且从细节中也可以体现一家企业的战略。把重视细节作为一个战略思维可以为企业获得战略优势。

第六篇探讨了素质问题，而素质和效率是紧密相关的，企业有责任提高员工的素质，这不仅仅是为社会所承担的责任，同时也是企业效率的保证。

第七篇设计了理解本书核心法则的实战游戏。第一个游戏可以观看作者博客中的视频。

作者要向伟大的“科学管理之父”泰勒先生表达崇高的敬意。泰勒的时代距今差不多100年了，我们读懂泰勒了吗？

美国人读懂了泰勒，所以诞生了福特的流水线。

日本人读懂了泰勒，所以诞生了丰田生产方式。

我们是否能读懂泰勒呢？

写作本书的另一个目的就是希望读者真正读懂泰勒，一切从读懂泰勒开始，中国的企业才有希望。

作者要感谢很多为本书的出版付出艰辛劳动的朋友。十分感谢陈海娟、程曾志、焦蕾稚、李培建、李伟、李艳馥、刘慧梅、刘志帅、祁有红、佟仁城、汪中求、许健、杨兵、张恩瑜、张明帅、赵朝等身边的朋友；感谢华章公司的张竞余先生、王磊女士及他们的同事的辛勤付出。特别感谢中央财经大学的贾晓菁老师，她不但在MBA的教学课堂上使用了本书的游戏，取得了良好的效果，而且指出了书中的错误，得以在本版中改正。

本书献给我的父母和爱人。

本书获得国家自然科学基金项目（70501029、70731003）及中国科学院研究生院院长基金资助，在此表示感谢。

目 录

写给读者

推荐序 一年实践，感受质变

前言 萧条管理学

引子

第一篇 明道

“利滚利”的科学思维

1 细节：生命不能承受之“轻” /12

2 管理者的观念：结果导向与流程导向 /14

3 做事的流程：认识每一个细节 /16

4 授人以渔：创新与模仿 /19

5 观察流程：从老总到员工 /23

6 管理中的科学精神：泰勒对诸葛 /29

7 管理与科学的复利：企业壮大的秘密 /34

8 思考的技术：如何解决复杂的问题 /42

9 一切都是服务 /45

10 办公室工作的革命 /48

第二篇 求法

“利滚利”的基础:做事的规律

- 11 做事与排队 /56
- 12 理发店的简单排队规律 /59
- 13 复杂流程的简单排队法则 /65
- 14 简单法则看沃尔玛成功之本 /73
- 15 简单法则下的企业整体与细节 /77
- 16 木桶法则:短板制约 /82
- 17 变动性法则:移动的短板 /84
- 18 变动性:破解刘永行的困惑 /94
- 19 蝴蝶效应:变动惹的祸 /96
- 20 差不多先生传 /100
- 21 管理需要看得见的手 /102

第三篇 优术

“利滚利”的方法:基于做事之法的经营之术

- 22 标准化:消除变动性 /106
- 23 趋同法:流程均衡——消除木桶的短板 /109
- 24 趋同法:分类——同类变化少 /112
- 25 安全法则:防止变动之祸 /118
- 26 混同法则:化解风险 /121
- 27 地点混同:集散成池 /126
- 28 产品混同:化多为少 /130
- 29 提前期混同:既少又近 /132
- 30 流程混同:延迟差异化——又多又快 /136
- 31 洋快餐的秘诀:简单的法则 /138
- 32 包子文化与汉堡文化 /145
- 33 直销:为何不要分销商 /147
- 34 阶段式改进:被动进步 /152

第四篇 立势

“利滚利”的精神:持续改善

- 35 乌龟法则:卓越运营之根本 /156
- 36 乌龟法则的忠实践行者:丰田 /158
- 37 乌龟法则应用:5S——基础工作 /162
- 38 乌龟法则应用:看板——暴露问题 /167
- 39 乌龟法则应用:丰田 DNA /171
- 40 乌龟法则应用:快速转换法 /177
- 41 乌龟法则应用:自働化,非自动化 /183
- 42 乌龟法则应用:可视化 /185
- 43 乌龟法则应用:持续改善——主动进步 /189
- 44 灵活的工作场所:以变应变 /194
- 45 质量观念:站在道德的高度 /198
- 46 流程变动性——质量 /201
- 47 关键细节的质量:多次检测 /207
- 48 了解企业运营水平:30 分钟足够 /210

第五篇 战略

从细节到战略的思维

- 49 从战略到细节——平衡计分卡 /214
- 50 每天的战略——从细节到战略 /216
- 51 卓越的管理者是如何炼成的 /218
- 52 榜样中国人:许振超 /226
- 53 10 年法则:婴儿打败巨人的战略 /231

第六篇 素质

素质是效率的基本保证

54 国民素质:从交通说起 /236

第七篇 游戏

游戏是简单的实验

55 变动性体验游戏 /242

56 风险混同游戏 /248

57 乌龟与兔子游戏 /250

58 看板游戏 /252

参考文献 /254

引 子

中国企业家为何不自信

我们的企业家都志存高远，都在努力向世界 500 强冲刺。当然，能进军世界 500 强，不单单是企业家的梦想，它更是一个国家强盛的标志。比如当《财富》杂志 1995 年开始排名世界 500 强的时候，日本进入世界 500 强的公司和美国差不多。1994 年是日本经济最辉煌的时期，世界 500 强前四名都是日本企业，在前 10 名中占了一大半。韩国鼎盛时期，进入世界 500 强的企业有 20 家，后来下降到 10 家左右。最近几年，三星集团迅速崛起，仅仅它旗下的企业就有三家重新进入世界 500 强。日本是亚洲最早的发达国家，而韩国也于 2007 年进入发达国家行列。国家的发达与否与企业的强大有着密切的关系。为什么这么说呢？曾有报道称世界上几个发达国家占有全球绝大部分的财富，这些财富不仅限于这些国家的内部，它们也在国门之外，在其他国家也拥有巨额的财富，比如日本财务省数据显示，至 2005 年年末，其海外资产总额净值为 1.61 万亿美元。这些海外资产无疑是通过企业的国际化，使企业不断发展壮大而积累起来的，所以发达国家通过国际化的企业在全世界赚钱。

我们的企业向世界 500 强挺进，仅仅靠在国内的发展是很难做到的。我们的市场已经是国际市场了，即使在国内也面临着激烈的国际竞争，因而我们的企业必须走向更广阔的国际市场。

国际化是做强做大的必由之路，但我们的很多企业却总是望 500 强的门槛而不能入，即使已经使出了浑身解数。这是因为我们的很多企业已经大有病，需要治疗“大企业病”了。那么我们的企业规模和世界上的大企业相比，究竟是什么情况呢？让我们来看看 2007 年《财富》500 强的数据。

前 10 名的企业的收入情况如表 0-1 所示，我们发现最高的是沃尔玛，收入高达 3 500 多亿美元，第 10 名也达到 1 600 多亿美元。

表 0-1 世界《财富》500 强前 10 名企业营业收入

名 次	公司名称	总部所在地	主要业务	营业收入/百万美元
1	沃尔玛	美国	商品零售	351 139.0
2	埃克森美孚	美国	炼油	347 254.0
3	皇家壳牌石油	英国/荷兰	炼油	318 845.0
4	英国石油	英国	炼油	274 316.0
5	通用汽车	美国	汽车	207 349.0
6	丰田汽车	日本	汽车	204 746.4
7	雪佛龙	美国	炼油	200 567.0
8	戴姆勒－克莱斯勒	德国	汽车	190 191.4
9	康菲	美国	炼油	172 451.0
10	道达尔	法国	炼油	168 356.7

我们再来看看我国进入世界 500 强的企业（见表 0-2），排位最高的中国石化达到了 1 300 多亿美元，称得上是真正的世界大企业了，但是我们看到前 3 位都是资源型的国家企业。第 4 位的鸿海精密一下子锐减到 400 多亿美元，接下来就是国家级的金融企业。而宝钢集团只有 200 多亿美元，一汽集团不到 200 亿美元。

表 0-2 世界《财富》500 强中国企业的排名及营业收入

名 次	公司名称	主要业务	营业收入/亿美元
17	中国石化	炼油	1 316.36
24	中国石油天然气	炼油	1 105.20
29	国家电网	电力	1 071.85
154	鸿海精密	电子	405.95
170	中国工商银行	银行	368.32
180	中国移动通信	电信	359.13
192	中国人寿	保险	337.11

(续)

名 次	公司名称	主要业务	营业收入/亿美元
215	中国银行	银行	307.50
230	中国建设银行	银行	285.32
237	中国南方电网	电力	279.66
275	中国电信	电信	247.91
277	中国农业银行	银行	244.75
290	和记黄埔	多元化	236.61
299	中化集团	贸易	231.09
307	宝钢集团	金属	226.63
327	中油公司	炼油	217.96
342	中国铁路工程总公司	工程建筑	205.20
343	国泰金融控股	保险	204.36
384	中国铁道建筑总公司	工程建筑	187.35
385	一汽集团	汽车	187.10
396	中国建筑工程总公司	工程建筑	181.63
402	上汽集团	汽车	180.10
405	中粮集团	贸易	179.53
427	华硕电脑	计算机	172.24
435	中国五矿集团	贸易	169.02
447	广达电脑	计算机	165.31
456	台塑石化	化学	162.81
457	怡和洋行	贸易	162.81
469	中国海洋石油总公司	炼油	160.38
488	中国远洋运输总公司	海运	154.13

我们再来看看世界上最大的10家非石油金融类企业的收入(见表0-3):两个零售业巨头沃尔玛和家乐福、六家汽车企业巨头和两家电气设备巨头。其中,GDP排在世界前三位的美国、日本和德国分别拥有两家汽车巨头。

因此从整体来看,排除资源和金融类企业后,不难看出我国企业的规模与国外大企业的差距有多大了。但即使这样,我们的很多企业已经感到企业大得病了。